

Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kesuksesan Karir Manajer

Anang Kistyanto

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

Abstract: *This research aimed in explaining the influence of social capital toward career success. The design of this research was explanatory research. Using two stage sampling, the 232 questionnaires were distributed to the manager of state-owned companies (BUMN) at East Java and 108 of the questioner were returned. The result of structural equation model analysis showed that social capital affected toward career success.*

Keywords: *social capital, social cliques, social network, trust, norms of reciprocity, career success*

Untuk meningkatkan kinerja BUMN, diperlukan manajer profesional yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan pengalaman yang memadai serta memiliki visi bisnis yang tajam. Melalui Forum Human Capital Indonesia (FHCI), BUMN telah melakukan perubahan-perubahan strategik di bidang Sumberdaya Manusia (SDM) di antaranya melalui pola manajemen Human Capital yang berbasis silahturahmi. Karakteristik dari manajemen human capital berbasis silahturahmi adalah integritas, transparansi, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli, dan tanggung-jawab.

Untuk mendapatkan SDM yang memiliki karakter integritas, transparansi, komitmen, disiplin, peduli, dan bertanggungjawab tersebut dapat dilakukan dengan merekrut baik dari sumber internal maupun eksternal. Perekrutan manajer profesional dari eksternal BUMN bisa dilakukan dengan menelusuri sejauhmana kesuksesan karirnya seperti bagaimana *company performance, track record*, dan kapasitas kepemimpinan serta koneksinya.

Selanjutnya untuk mempertahankan manajer yang memiliki karakter integritas, transparansi, komitmen, disiplin, peduli, dan bertanggungjawab tersebut, BUMN ha-

rus merancang sistem karir yang lebih efektif dan sekaligus membantu manajer dalam mengembangkan strategi karir yang akan memperkuat kesuksesan karirnya.

Konsep karir mempunyai arti baik untuk individu yang mengejar pekerjaan (karir internal) maupun organisasi yang berusaha untuk membentuk jalur pengembangan yang layak bagi para karyawan untuk diikuti di sepanjang kehidupan kerja mereka dalam konteks organisasi (karir eksternal). Dengan mempertimbangkan dimensi karir internal-eksternal tersebut, kesuksesan karir dapat dinilai baik dalam kriteria kesuksesan karir obyektif maupun kriteria kesuksesan karir subyektif. Dalam konsep karir ada ide-ide atau pemikiran tentang kemajuan atau perkembangan dan hal ini didasari oleh studi-studi terdahulu tentang kriteria kesuksesan karir yang diindikasikan oleh nama pekerjaan (*job title*), gaji, dan promosi (Jaskolka, Beyer dan Trice, 1985; Cox dan Harquail, 1991).

Seperti yang dinyatakan oleh Gattiker dan Larwood (1988), konsep kesuksesan karir subyektif mengindikasikan bahwa kesuksesan karir adalah sebuah konstruk yang hanya ada dalam pikiran orang-orang dan tidak mempunyai batasan-batasan. Observasi Gattiker dan Larwood tersebut memberikan inspirasi bahwa perlu untuk diteliti kembali apabila seseorang dianggap sukses sesuai kriteria subyektif juga sukses sesuai kriteria obyektif.

Alamat Korespondensi:

Anang Kistyanto, Jl. Kampus Unesa Ketintang Surabaya
Email: kistyanto2005@yahoo.co.id

Studi tentang kesuksesan karir dapat kaji dari perspektif individualistik. Dalam pendekatan individualistik dikatakan bahwa individu merupakan agen utama untuk menentukan karir mereka, tetapi tidak begitu terlibat dalam menentukan sistem karir dalam organisasi. Jika pasar tenaga kerja menggambarkan peluang yang terbuka bagi semua karyawan, maka kesuksesan karir karyawan tergantung pada usaha, kemampuan, pendidikan dan pelatihan (Becker, 1993). Namun hasil observasi awal yang peneliti lakukan di beberapa BUMN di Jawa Timur menunjukkan bahwa pasar tenaga kerja internal di BUMN tidak menggambarkan peluang yang terbuka bagi semua karyawan. Promosi jabatan yang terjadi di lingkungan BUMN tidak hanya didasarkan pada usaha, kemampuan, pendidikan dan pelatihan seperti yang dikemukakan Becker (1993) tetapi juga ditentukan koneksi yang dimiliki. Penelitian ini akan menguji secara empirik apakah koneksi merupakan parameter variabel modal sosial dan mempengaruhi kesuksesan karir manajer.

Penelitian Peluchette dan Jeanquart (2000), mengkonsepsikan modal sosial sebagai jaringan mentoring, melakukan investigasi variasi sumber mentor yang digunakan para profesional tingkat awal, menengah, dan akhir terhadap kesuksesan karirnya. Granovetter (1973) mengkonsepsikan modal sosial sebagai ikatan antara anggota klik sosial, dimana ikatan antara sesama anggota klik sosial cenderung kuat, dan sebaliknya ikatan di luar anggota klik sosial cenderung lemah. Coleman (1988, 1990), modal sosial terdapat pada struktur hubungan antara orang dengan orang itu sendiri, dan bukan pada diri individu maupun pada peralatan fisik. Lebih lanjut dikatakan bahwa sumberdaya struktural sosial ini sebagai sebuah aset kapital untuk individu. Coleman memfokuskan diri pada norma-norma sebagai sumberdaya untuk modal sosial, tetapi juga

menetapkan berbagai aspek hubungan sosial yang membentuk sumberdaya sosial seperti *obligations*, *expectations*, norma-norma dan sanksi, otoritas hubungan, serta organisasi sosial. Putnam (1993), menunjukkan bahwa modal sosial dalam bentuk kepercayaan (*trust*) yang tinggi mengurangi kebutuhan proses-proses pengawasan yang mahal, sehingga modal sosial mengurangi biaya transaksi. Fukuyama (1995) menemukan bahwa *trust* mendorong perilaku yang kooperatif sehingga memudahkan pengembangan bentuk-bentuk perkumpulan atau asosiasi baru organisasi inovatif.

Penelitian lainnya tentang modal sosial yang patut dipertimbangkan adalah penelitian yang dilakukan oleh Seibert, Kraimer, dan Liden (2001), mengintegrasikan konsep modal sosial dari tiga pendekatan teoritis yang berbeda yaitu *weak-tie theory* (Granovetter, 1973), *structural hole theory* (Burt, 1992), dan *social resource theory* (Lin, 1990). Meskipun penelitian Seibert, *et al.* (2001) menyediakan temuan yang patut dipertimbangkan berkaitan tentang konsep modal sosial yang lebih holistik, namun aspek-aspek kultural yaitu *trust* dan norma timbal balik (*norms of reciprocity*) yang menurut Putnam (1993) dan Fukuyama (1995) merupakan dimensi modal sosial yang paling penting, justru tidak dieksplorasi. Oleh karena itu penelitian ini mengintegrasikan aspek-aspek kultural tersebut yaitu *trust* dan *norms of reciprocity* (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995) dengan *weak-tie theory* (Granovetter, 1973), *structural hole theory* (Burt, 1992), dan *social resource theory* (Lin, 1990).

Dalam penelitian ini modal sosial dikelompokkan menjadi empat dimensi, yaitu klik sosial (Granovetter, 1973), kepercayaan (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995), norma timbal balik (Putnam, 1993; Coleman, 1990), dan koneksi (Burt, 1992; Lin, 1990).

Granovetter (1973) mengemukakan bahwa ikatan antara sesama anggota klik so-

sial cenderung kuat, dan sebaliknya ikatan di luar anggota klik sosial cenderung melemah. Dengan demikian seseorang yang menjadi anggota klik sosial akan mendapatkan mendapatkan sumberdaya yang unik seperti akses informasi dan akses sumberdaya perusahaan serta dukungan karir dari sesama anggota klik sosial.

Sumberdaya sosial yang tertanam dalam suatu koneksi akan menyediakan manfaat bagi pelakunya, Menurut Burt (1992), *network rich* akan menyediakan tiga manfaat utama bagi pelakunya, yaitu akses informasi yang lebih unik dan tepat waktu, posisi tawar yang lebih besar dan kontrol atas sumberdaya dan hasil, dan peluang karir yang lebih besar melalui sistem sosial. Koneksi dengan seseorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi akan memberi manfaat bagi pelakunya, karena seseorang yang memiliki posisi lebih tinggi mempunyai otoritas atau wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar atas alokasi sumberdaya organisasi (misalnya: promosi, pemberian tugas-tugas yang menantang, dll).

Putnam (1993) mendefinisikan modal sosial sebagai institusionalisasi sikap yang umum seperti kepercayaan dan norma timbal balik (*norms of reciprocity*). Lebih lanjut Putnam (1993) mengemukakan bahwa ada dua cara interaksi antara kepercayaan dan kerjasama, yaitu kepercayaan memudahkan kerjasama, dan kerja sama itu sendiri memerlukan kepercayaan. Hal ini dapat menyebabkan pengembangan norma-norma umum dari kerja sama di sepanjang waktu, yang selanjutnya masih meningkatkan kesediaan untuk terlibat dalam pertukaran sosial. Sedangkan Fukuyama (1995) menemukan bahwa kepercayaan mendorong perilaku yang kooperatif sehingga memudahkan pengembangan bentuk-bentuk perkumpulan atau asosiasi baru organisasi inovatif. Kelompok-kelompok yang saling mempercayai satu sama lain akan lebih bersedia untuk

terlibat dalam aktivitas kerja sama. Dengan demikian kepercayaan dan norma timbal balik akan memudahkan pertukaran sumberdaya dengan seorang mentor. Seorang mentor dapat memberikan tugas yang menantang, rekomendasi untuk dipromosikan, nasehat karir, dan dukungan karir. Berdasarkan kajian teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah modal sosial berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan karir.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *explanatory*, karena sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk menganalisis pengaruh modal sosial terhadap kesuksesan karir.

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer BUMN di Jawa Timur. Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap (*two-stage sampling*). Tahap pertama, menentukan unit sampel perusahaan dengan cara *purposive sampling*, dengan mempertimbangkan keterwakilan setiap bentuk BUMN secara proporsional dan faktor kesediaan manajemen untuk dilakukan tempat penelitian. Tahap kedua, menentukan unit sampel manajer dari unit sampel perusahaan yang terambil sebagai sampel pada tahap pertama dengan cara sensus. Dari kuesioner yang telah disebarakan kepada seluruh manajer (232 manajer) pada 12 BUMN yang menjadi unit sampel perusahaan, diperoleh 108 kuesioner yang kembali (*response rate*: 46,6%).

Kuesioner tentang modal sosial dikembangkan sendiri oleh peneliti. Kuesioner kesuksesan finansial dan kesuksesan hirarki diadaptasi dari Gattiker dan Larwood (1986). Sedangkan kuesioner tentang kepuasan karir merujuk kuesioner dari Greenhaus *et al.* (1990). Hasil uji validitas dan reliabilitas secara keseluruhan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan mempunyai

nilai korelasi yang lebih besar dari 0.3, sedangkan koefisien alphanya lebih besar dari 0.6. Dengan demikian semua item pertanyaan untuk masing-masing variabel valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

Pada dasarnya penelitian ini ingin melihat model terbaik untuk menjelaskan hubungan secara simultan antar variabel independen modal sosial (yang dibentuk oleh 4 dimensi), dan variabel dependen kesuksesan karir (yang dibentuk oleh 3 dimensi). Atas dasar pertimbangan tersebut digunakan teknik statistik *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software* AMOS 4.01. Dengan pemodelan melalui SEM ini dimungkinkan dapat terjawab pertanyaan yang bersifat regresi maupun dimensional.

HASIL

Diskripsi Obyek penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah manajer BUMN yang tersebar di 12 BUMN di wilayah Jawa Timur yaitu: PT Telkom Indonesia Tbk., PT Bank Mandiri Tbk., PT Bank BNI Tbk., PT Asuransi Jiwasraya, PT Taspen, PT Pos Indonesia, PT PLN, PT Kerta Api, PT Pertamina, Perum Damri, Perum Perhutani, dan Perum Jasa Tirta.

Diskripsi responden berdasarkan tempat kerja, responden terbanyak bekerja di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sebesar 25,9% (28 responden). Sedangkan jumlah responden terkecil bekerja di PT. Bank Mandiri Tbk, PT. Pertamina (Persero), PT. Telkom Indonesia Tbk, Perum Perhutani, dan Perum Jasa Tirta, masing-masing sebesar 3.7% (4 responden). Hal ini tidak berarti bahwa di BUMN tersebut memiliki jumlah manajer terbanyak, atau sebaliknya, tetapi semata-mata karena tingkat respon dalam pengisian kuesioner.

Tingkatan karir responden mayoritas adalah supervisor (*lower manager*) yaitu sebanyak 72 responden (66,7%), dan 36 res-

ponden (33,3%) berada pada tingkatan manajer (*middle manager*).

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, persentase kelompok umur 46-55 tahun ke bawah adalah sebanyak 54,6% atau 59 responden. Dilihat dari aspek kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, pada umumnya mereka telah mampu menghadapi segala tantangan dan hambatan dalam memimpin perusahaan. Sebaliknya, pada tingkat umur 35 tahun ke bawah responden baru berada pada tahap pemantapan karir.

Responden yang berpendidikan sarjana (S1) memiliki persentase terbesar dari jenjang pendidikan lainnya, yaitu sebesar 46,3% atau sebanyak 50 responden. Responden yang berpendidikan magister (S2) jumlahnya terkecil, yaitu 10,2% atau 11 responden. Hal ini menunjukkan bahwa untuk menduduki tingkatan karir manajerial diperlukan tingkat pendidikan yang memadai setingkat sarjana. Fenomena lainnya bahwa walaupun masih tergolong kecil, tetapi yang berpendidikan magister (S2) cenderung meningkat. Tingkat pendidikan ini sangat mempengaruhi *stock of knowledge* seseorang serta inovasi kepemimpinannya. Pendidikan yang sesuai dengan bidang yang digelutinya merupakan dasar yang sangat baik untuk pengembangan karirnya.

Dalam penelitian ini, responden memiliki masa kerja di perusahaan sekarang antara 21-25 tahun yaitu 27 orang (25%), dan hanya satu responden (0,9%) yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Apabila manajer yang memiliki masa kerja 11-15 tahun dan 16-20 tahun serta 21-25 tahun dijumlahkan maka jumlah keseluruhan adalah 77 orang (71,4%). Keadaan ini menggambarkan bahwa mayoritas manajer memiliki masa kerja antara 11-25 tahun. Masa kerja atau pengalaman kerja ini tentunya mempengaruhi kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan pengalaman kerja, seseorang akan cenderung mampu melaksa-

nakan tugasnya dengan baik sehingga kinerjanya akan baik dan selanjutnya level karirnya akan meningkat pula.

Sebanyak 90 orang (83,3%) berjenis kelamin pria, dan sisanya 18 orang (16,7%) berjenis kelamin wanita. Walaupun BUMN tidak mensyaratkan jender tertentu dalam memimpin perusahaan, namun seperti pada perusahaan swasta, ternyata jabatan manajerial masih didominasi oleh manajer yang berjenis kelamin pria. Dengan demikian, peran wanita dalam manajerial di BUMN masih kecil.

Diskripsi Variabel Modal Sosial

Variabel independen yang menjadi pusat perhatian dari penelitian ini adalah modal sosial. Modal sosial didefinisikan sebagai sumberdaya aktual dan potensial yang terdapat di dalam hubungan sosial yang dimiliki oleh seorang individu dan dilandasi kepercayaan dan norma timbal balik. Ada empat dimensi yang digunakan yaitu klik sosial, kepercayaan, norma timbal balik, dan koneksi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel modal sosial adalah sebesar 3,81, dengan demikian responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan memiliki modal sosial yang tinggi. Dimensi kepercayaan memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,13, diikuti klik sosial sebesar 3,72, dan koneksi sebesar 3,71, serta norma timbal balik sebesar 3,66. Secara lebih rinci analisis deskriptif dari masing-masing dimensi yang membentuk variabel modal sosial adalah sebagai berikut.

Klik Sosial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata pada dimensi klik sosial sebesar 3,72, dimana skor ini termasuk kategori tinggi. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar manajer menjadi anggota suatu klik sosial. Dari tiga indikator dalam

dimensi ini, frekuensi interaksi mempunyai skor rata-rata tertinggi, diikuti ikatan emosional yang kuat, dan multihubungan.

Frekuensi interaksi antar sesama anggota klik sosial dapat dikatakan tinggi karena memiliki skor rata-rata sebesar 3,91. Interaksi antar sesama anggota klik sosial ini sering dilakukan dalam berbagai kesempatan, di antaranya bertemu untuk mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan, berkumpul untuk berbagi masalah-masalah pribadi, dan bertemu untuk menyikapi setiap kebijakan yang baru dikeluarkan perusahaan misalnya mutasi.

Ikatan emosional antar sesama anggota klik sosial memiliki skor rata-rata 3,68, dimana skor ini termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa antar sesama anggota dalam klik sosial memiliki ikatan emosional yang kuat. Fakta di lapangan memang menunjukkan bahwa antara sesama anggota dalam klik sosial memiliki tingkat solidaritas yang tinggi.

Pada indikator multihubungan memiliki skor rata-rata yang tergolong sedang yaitu sebesar 3,56. Fakta di lapangan memang menunjukkan bahwa antara sesama anggota klik sosial merasa tidak hanya sekedar sebagai teman kerja atau kolega tetapi juga sebagai sahabat sehingga mereka tidak hanya mendiskusikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tetapi juga berbagi masalah-masalah pribadi (misalnya: *curhat* masalah keluarga).

Kepercayaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata pada dimensi kepercayaan sebesar 4,13, hal ini berarti bahwa manajer memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Dari empat indikator yang digunakan, indikator saling menghargai atau saling menghormati memiliki skor rata-rata tertinggi, diikuti bertanggungjawab atau amanah, ketu-

lusan, dan yang terendah adalah berperilaku konsisten.

Pada indikator saling menghormati atau saling menghargai memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,32, hal ini berarti para manajer memiliki rasa toleransi (*tepo sliro*) yang tinggi. Mereka beranggapan bahwa "kalau kita ingin dihargai/dihormati orang lain, maka kita harus menghargai/menghormati orang lain terlebih dahulu."

Indikator bertanggungjawab juga tergolong tinggi yaitu sebesar 4,18. Para manajer menganggap bahwa tanggung-jawab dalam pekerjaan maupun tanggung-jawab yang berkaitan dengan interaksi dengan orang dianggap suatu amanah yang harus dijaga.

Ketulusan memiliki skor rata-rata 4,02, yang berarti para manajer memiliki tingkat ketulusan yang tinggi. Mereka rela membantu orang lain walaupun mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran.

Data di lapangan juga menunjukkan bahwa para manajer memiliki konsistensi dalam berperilaku dalam arti tidak *plin-plan*, hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata pada indikator ini sebesar 4,01 yang tergolong tinggi.

Norma Timbal-Balik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata pada dimensi norma timbal balik sebesar 3,66, skor ini termasuk kategori sedang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan dimana manajer bekerja menganggap bahwa kebaikan yang dilakukan tidak selalu berharap mendapatkan balas jasa. Dari tiga indikator yang digunakan, indikator obligasi sosial menempati skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,95, diikuti pembelajaran balas jasa sebesar 3,94, dan konsensus balas jasa sebesar 3,07.

Pada indikator obligasi sosial memiliki skor yang tergolong tinggi yaitu sebesar 3,95. Para manajer menganggap bahwa me-

rasa memiliki kewajiban membalas jasa kepada orang yang telah membantunya. Mereka merasa *berutang budi* kepada orang yang telah membantunya.

Skor rata-rata pada indikator pembelajaran balas jasa juga tergolong tinggi yaitu sebesar 3,94. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa para manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini merasa perlu belajar bagaimana cara memberikan balas jasa kepada orang yang telah membantunya.

Sedangkan skor rata-rata pada indikator konsensus balas jasa tergolong sedang yaitu sebesar 3,07. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa para manajer merasa berada pada komunitas yang menganggap bahwa segala sesuatu ada kepentingannya (ada *pamrih*).

Koneksi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata pada dimensi koneksi tergolong tinggi yaitu sebesar 3,71. Hal ini dapat dikatakan bahwa manajer memiliki jaringan sosial yang luas. Jaringan sosial ini dibangun dengan melakukan hubungan (kontak pribadi) dengan seseorang yang memiliki level jabatan yang sama dan level jabatan lebih rendah, serta dengan seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi. Dari enam indikator yang digunakan, indikator kontak pribadi dengan karyawan selevel dalam unit kerja, dan kontak pribadi dengan karyawan selevel di luar unit kerja, menempati skor rata-rata tertinggi yaitu keduanya sama-sama sebesar 3,82, diikuti indikator kontak pribadi dengan karyawan level lebih rendah dalam unit kerja, dan kontak pribadi dengan karyawan level lebih rendah di luar unit kerja, yaitu keduanya sama-sama memiliki skor rata-rata sebesar 3,79. Sedangkan indikator kontak pribadi dengan karyawan level lebih tinggi dalam unit kerja, kontak pribadi dengan karyawan level lebih tinggi

di luar unit kerja, masing-masing memiliki skor rata-rata sebesar 3,56 dan 3,47.

Indikator kontak pribadi dengan karyawan selevel dalam unit kerja memiliki skor rata-rata tergolong tinggi yaitu sebesar 3,82. Pada umumnya para manajer menjalin hubungan atau kontak pribadi dengan teman-teman yang selevel dalam unit kerja yang sama, seperti melakukan silaturahmi ke rumah terutama pada waktu ada hajatan keluarga, makan siang bersama, dan *clubbing* ke kafe atau golf, serta sholat berjama'ah.

Indikator kontak pribadi dengan karyawan selevel di luar unit kerja juga memiliki skor rata-rata tergolong tinggi yaitu sebesar 3,82. Walaupun tidak seintensif dengan rekan kerja dalam unit kerja yang sama, umumnya para manajer juga menjalin hubungan atau kontak pribadi dengan teman-teman yang selevel dalam unit kerja yang sama, seperti melakukan silaturahmi ke rumah terutama pada waktu ada hajatan keluarga, makan siang bersama, dan *clubbing* ke kafe atau golf, serta sholat berjama'ah.

Pada indikator kontak pribadi dengan karyawan level lebih rendah dalam unit kerja, dan kontak pribadi dengan karyawan level lebih rendah di luar unit kerja, juga tergolong tinggi yaitu keduanya sama-sama memiliki skor rata-rata sebesar 3,79. Hubungan atau kontak pribadi seperti silaturahmi, makan siang bersama, dan sholat berjama'ah dengan karyawan yang levelnya lebih rendah juga dilakukan oleh manajer, namun tidak seintensif dengan rekan kerja selevel.

Sedangkan pada indikator kontak pribadi dengan karyawan level lebih tinggi dalam unit kerja, dan kontak pribadi dengan karyawan level lebih tinggi di luar unit kerja, memiliki skor rata-rata yang tergolong sedang yaitu masing-masing sebesar 3,56 dan 3,47. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa

kontak pribadi dengan seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi dilakukan terbatas pada seseorang yang memiliki hubungan dekat, dan apabila tidak memiliki hubungan kedekatan dengan seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi, hubungan atau kontak pribadi tersebut dilakukan agak formal.

Diskripsi Variabel Kesuksesan Karir

Variabel dependen yang menjadi pusat perhatian dari penelitian ini adalah kesuksesan karir. Kesuksesan karir didefinisikan sebagai kemajuan yang dicapai seseorang sepanjang karirnya. Ada tiga dimensi yang digunakan yaitu kesuksesan finansial, kesuksesan hirarkhi, dan kepuasan karir.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel kesuksesan karir adalah sebesar 3,62, dengan demikian kesuksesan karir manajer dapat dikegorikan sedang, dalam arti bahwa secara umum kemajuan yang dicapai manajer sepanjang karirnya termasuk sedang atau kemajuan karirnya hanya berjalan biasa-biasa saja. Dimensi kesuksesan hirarki memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,76, diikuti kepuasan karir sebesar 3,70, dan kesuksesan finansial sebesar 3,36. Secara lebih rinci deskripsi dimensi-dimensi yang membentuk variabel kesuksesan karir adalah sebagai berikut.

Kesuksesan Finansial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata pada dimensi kesuksesan finansial sebesar 3,36, dimana skor ini termasuk kategori sedang. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar manajer tidak mengalami kemajuan finansial yang berarti atau dengan kata lain peningkatan penghasilannya dianggap biasa-biasa saja. Dari empat indikator dalam dimensi ini, pendapatan sesuai ekspektasi mempunyai skor rata-rata tertinggi, diikuti kompensasi yang layak dibandingkan rekan kerja, pendapatan mele-

bihi level karir, dan kompensasi melebihi rekan kerja.

Indikator pendapatan sesuai ekspektasi memiliki skor rata-rata yang dapat dikategorikan tinggi yaitu sebesar 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer menerima pendapatannya sesuai dengan ekspektasinya.

Indikator kompensasi yang layak dari pada rekan kerja memiliki skor rata-rata yang dapat dikategorikan sedang yaitu sebesar 3,50. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer menganggap kompensasi yang diterimanya cukup adil dibandingkan dengan rekan selevelnya.

Indikator pendapatan melebihi level karir juga memiliki skor rata-rata sedang, yaitu sebesar 3,16. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer menganggap bahwa pendapatannya jika dibandingkan dengan tingkatan karir, mereka merasa pendapatannya tidak lebih banyak dari apa yang seharusnya mereka terima.

Indikator kompensasi melebihi rekan kerja juga memiliki skor rata-rata sedang, yaitu 3,05. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer tidak menganggap bahwa pendapatannya lebih tinggi jika dibandingkan dengan rekan selevelnya.

Kesuksesan Hirarki

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata pada dimensi kesuksesan hirarki sebesar 3,76, dimana skor ini termasuk kategori tinggi. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar manajer merasa ada kemajuan promosi dalam seluruh masa karirnya. Promosi diartikan sebagai peningkatan dalam level atau peningkatan yang signifikan dalam tanggung jawab pekerjaan atau ruang lingkup pekerjaan. Dari lima indikator dalam dimensi ini, indikator sebutan pekerjaan (*job title*) mempunyai skor rata-rata tertinggi, diikuti indikator promosi yang diterima, peluang promosi, dan penca-

paian sasaran sesuai target karir, serta indikator pencapaian sasaran karir tepat waktu.

Indikator sebutan pekerjaan (*job title*) memiliki skor rata-rata tinggi yaitu sebesar 3,99. Hal ini menunjukkan bahwa manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini menganggap bahwa sebutan pekerjaan atau nama pekerjaan (*job title*) yang dimiliki mengindikasikan seberapa besar tanggung jawab dan kemajuannya.

Indikator promosi yang diterima memiliki skor tinggi yaitu sebesar 3,94. Sebagian besar manajer mengalami kemajuan promosi dalam seluruh masa karirnya, yang berupa peningkatan dalam level atau peningkatan yang signifikan dalam tanggung jawab pekerjaan atau ruang lingkup pekerjaan.

Indikator peluang promosi juga memiliki skor rata-rata yang tinggi yaitu sebesar 3,69. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar manajer merasa berada pada pekerjaan-pekerjaan atau jabatan-jabatan yang menawarkan peluang-peluang promosi.

Sedangkan indikator pencapaian sasaran sesuai target karir skor rata-ratanya termasuk kategori sedang, yaitu sebesar 3,63. Hal ini menunjukkan bahwa manajer merasa bahwa pencapaian target karirnya hanya biasa-biasa saja.

Indikator pencapaian sasaran karir tepat waktu juga memiliki skor rata-rata yang sedang, yaitu sebesar 3,54. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer merasa pencapaian sasaran karir melebihi target waktu yang mereka tetapkan.

Kepuasan Karir

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata pada dimensi kepuasan karir sebesar 3,70, dimana skor ini termasuk kategori tinggi. Hal ini dapat dikatakan bahwa manajer merasa puas tentang kemajuan pekerjaan yang dihasilkan untuk memenuhi

tujuan karirnya. Dari lima indikator dalam dimensi ini, indikator kemajuan untuk tujuan karir akhir mempunyai skor rata-rata tertinggi, diikuti indikator kesuksesan dalam jalur karir, kemajuan untuk promosi, dan kemajuan untuk pengembangan diri, serta kemajuan untuk pencapaian pendapatan.

Indikator kemajuan untuk tujuan karir akhir memiliki skor rata-rata sebesar 3,79, yang berarti manajer merasa puas dengan kemajuan karir yang dicapainya,

Indikator kemajuan untuk promosi, dan indikator kemajuan untuk pengembangan diri, keduanya memiliki skor rata-rata yang sama yaitu sebesar 3,69. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa para manajer merasa puas dengan kemajuan yang dicapai untuk kenaikan pangkat berikutnya maupun merasa puas terhadap kemajuan pengembangan diri yang dicapai selama berkarir, misalnya pendidikan, pelatihan, dan program-program pengembangan diri lainnya.

Sedangkan pada indikator kemajuan untuk pencapaian pendapatan skor rata-ratanya sebesar 3,60, yang mana tergolong sedang. Dengan demikian para manajer hanya merasa cukup puas terhadap peningkatan pendapatan yang diterimanya selama ini.

Analisis Statistik Inferensial

Terdapat dua jenis pengujian dalam tahap ini, yakni (1) *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) *Measurement Model* dan (2) *Structural Equation Model* (SEM). *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) *Measurement Model* diarahkan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

CFA Variabel Modal Sosial (X)

Hasil uji konstruk variabel modal sosial (X) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 1.

Tabel 1 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Modal Sosial (X) pada Tahap Akhir

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	94.248	Baik
Sign.Probability	≥ 0.05	0.332	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.059	Baik
GFI	≥ 0.90	0.903	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.853	Cukup Baik
TLI	≥ 0.95	0.992	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.023	Baik

Sumber : Data Primer diolah (2008)

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Variabel yang dapat digunakan sebagai dimensi dari variabel modal sosial (X), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing dimensi yang disajikan pada tabel 2.

Tabel 2 *Loading Factors* (λ) Pengukuran Variabel Modal Sosial (X)

Dimensi dan Variabel	Loading Factor	CR	Signifikan
X1 ← Modal sosial (X1)	0.837	Fix	
X2 ← Modal sosial (X1)	0.418	2.894	0.004
X3 ← Modal sosial (X1)	0.821	4.583	0.000
X4 ← Modal sosial (X1)	0.873	4.636	0.000

Sumber : Data Primer diolah (2008)

Loading faktor (λ) pengukuran variabel modal sosial (X) pada Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis terhadap model pengukuran variabel modal sosial (X) dari setiap dimensi yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), dari dimensi dari klik sosial (X1 = fix), kepercayaan (X2 = 2.894), norma timbal balik (X3 = 4.583), dan koneksi (X4 = 4.636) semuanya memiliki nilai CR yang lebih be-

sar dari 1.96 sehingga diikutkan dalam pengujian berikutnya. Dan dari keempat dimensi tersebut dimensi koneksi (X4) merupakan dimensi terkuat membentuk variabel modal sosial dengan loading faktor sebesar 0.873, sedangkan dimensi kepercayaan (X2) merupakan dimensi terlemah membentuk variabel modal sosial dengan loading faktor sebesar 0.418.

CFA Variabel Kesuksesan karir (Y)

Hasil uji konstruk variabel kesuksesan karir (Y) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 3.

Tabel 3 Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Kesuksesan Karir (Y) pada Tahap Akhir

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	50.417	Baik
Sign.Probability	≥ 0.05	0.854	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.813	Baik
GFI	≥ 0.90	0.936	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.892	Cukup Baik
TLI	≥ 0.95	1.017	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik

Sumber : Data Primer diolah (2008)

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kesuksesan karir (Y) pada Tabel 4, menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis terhadap model pengukuran variabel kesuksesan karir (Y) dari setiap dimensi yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*) dari dimensi dari kesuksesan finansial (Y21 = fix), kesuksesan hirarkhi (Y22 = 4.705), dan kepuasan karir (Y23 = 4.744) semuanya memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1.96 sehingga diikutkan da-

lam pengujian berikutnya. Dan dari ketiga dimensi tersebut dimensi kepuasan karir (Y23) merupakan dimensi terkuat membentuk variabel kesuksesan karir dengan loading faktor sebesar 0.916 sedangkan dimensi kesuksesan hirarkhi (Y22) merupakan dimensi terlemah membentuk variabel kesuksesan karir dengan loading faktor sebesar 0.842.

Tabel 4 *Loading Factors* (λ) Pengukuran Variabel Kesuksesan Karir (Y)

Dimensi dan Variabel	Loading Factor	CR	Signifikan
Y21 ← Kesuksesan Karir (Y2)	0.845	Fix	
Y22 ← Kesuksesan Karir (Y2)	0.842	4.705	0.000
Y23 ← Kesuksesan Karir (Y2)	0.916	4.744	0.000

Sumber : Data Primer diolah (2008)

Hasil Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Evaluasi terhadap ketepatan model dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS version 4.01 Secara keseluruhan asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam SEM memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu model bersifat adaptif, linieritas, normalitas, univariate outlier, multivariate outlier, dan uji model.

Berdasarkan evaluasi model yang diajukan (Tabel 5) menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan sudah menghasilkan nilai di atas kritis, sehingga dinyatakan bahwa model dapat diterima atau sesuai dengan data, karena petunjuk dari *modification indices* sudah tidak ada lagi sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5 Evaluasi *Goodness of Fit Indices* Model Secara Keseluruhan

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	569.382	Baik
Sign.Probability	≥ 0.05	0.275	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.035	Baik
GFI	≥ 0.90	0.803	Cukup Baik
AGFI	≥ 0.90	0.748	Cukup Baik

TLI	≥0,95	0.991	Baik
CFI	≥0,95	0.993	Baik
RMSEA	≤0,08	0.018	Baik

Sumber : Data Primer diolah (2008)

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka hubungan antara variabel signifikan dan dapat dianalisa lebih lanjut. Pada *degree of freedom* (df) = 283 (Model akhir), nilai t tabel ($\alpha=5\%$) sebesar 1.96. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 6. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa t hitung lebih besar daripada t tabel (t hitung: 4,093 > t tabel: 1,96). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa modal sosial berpengaruh positif signifikan terhadap kesuksesan karir.

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Standardized Regression Weight	t hitung	Prob	Ket
H1	Modal sosial (X) → Kesuksesan karir (Y2)	0.642	4.093*	0.000	Sig.

Data Primer diolah (2008)

*signifikan pada level 5 %

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis SEM diketahui bahwa modal sosial berpengaruh terhadap kesuksesan karir. Modal sosial dibentuk dari empat dimensi yaitu klik sosial, kepercayaan, norma timbal balik, dan koneksi. Sedangkan variabel kesuksesan karir dibentuk dari tiga dimensi yaitu kesuksesan finansial, kesuksesan hirarki, dan kepuasan karir. Pada variabel modal sosial, dimensi koneksi merupakan dimensi terkuat membentuk variabel modal sosial karena memiliki bobot faktor terbesar yaitu 0,873; dan dimensi yang terlemah membentuk variabel modal sosial adalah kepercayaan yaitu bobot faktornya sebesar 0,418. Sedangkan pada variabel kesuksesan karir, dimensi terkuat dalam

membentuk variabel kesuksesan karir adalah kepuasan karir yaitu bobot faktornya sebesar 0,916; dan dimensi yang terlemah dalam membentuk variabel kesuksesan karir adalah kesuksesan hirarkhi yaitu sebesar 0,842; namun dimensi kesuksesan finansial bobot faktornya hampir sama yaitu sebesar 0,845. Pengaruh modal sosial terhadap kesuksesan karir tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Klik Sosial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para manajer pada umumnya masuk dalam klik sosial, dengan berbagai alasan di antaranya kesamaan kepentingan politik kantor, dan kesamaan alumni. Dengan menjadi anggota suatu klik sosial diharapkan akan mendapatkan akses informasi strategis seperti informasi promosi, dan dukungan karir. Perlakuan yang berbeda apabila tidak menjadi anggota suatu klik sosial, mereka yang bukan anggota suatu klik sosial akan menjadi ring kedua (prioritas kedua) apabila ada promosi. Hal ini sejalan dengan teori *weak tie* (Granovetter, 1973), menyatakan bahwa ikatan antara anggota klik sosial cenderung kuat, dalam arti bahwa secara emosional sangat intense, frekuensinya sering terjadi, dan melibatkan multi-hubungan seperti teman, penasehat, dan teman sekerja. Informasi yang dimiliki oleh anggota dalam klik sosial tersebut cenderung akan dibagi secara cepat kepada anggota lainnya. Lebih lanjut dikatakan Granovetter (1973), bahwa klik sosial sering menjembatani di antara anggota klik sosial yang saling berkoneksi secara padat, dan menyediakan sumber informasi dan sumberdaya yang unik.

Kepercayaan

Dalam penelitian ini, dimensi kepercayaan merupakan dimensi terlemah membentuk variabel modal sosial karena memiliki loading faktor terkecil yaitu 0,418. Hal

ini menolak argumentasi Fukuyama (1995) yang menyatakan bahwa inti dari modal sosial adalah kepercayaan. Karena kepercayaan akan melandasi dan memperkuat terjadinya parameter lain. Tanpa kepercayaan parameter yang lain tidak dapat terwujud dengan baik. Agar bisa bekerja sama, saling membantu, membentuk kemitraan, melakukan penyebaran norma, dan mempunyai komitmen, dibutuhkan rasa saling percaya. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kepercayaan tidak dibutuhkan untuk membangun kerja sama, membangun kemitraan tetapi dibutuhkan untuk memelihara kerja sama dan memelihara kemitraan. Kepercayaan dalam persaingan jabatan di kantor hanyalah semu, artinya sulit untuk mengidentifikasi mana yang sebenarnya lawan atau kawan. Kejujuran dan saling bekerja sama pada dasarnya hanya dilandasi kepentingan timbal balik (ada udang di balik batu).

Norma Timbal Balik

Dimensi ketiga dari variabel modal sosial adalah norma timbal balik. Berdasarkan bobot faktor dalam dimensi ini yang tertinggi adalah indikator obligasi sosial dengan pernyataan "saya merasa berkewajiban membalas jasa kepada orang yang telah membantu saya" sebesar 0,654. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer menganggap bahwa dalam hubungan sosial harus dilandasi dengan prinsip yang saling menguntungkan seperti obligasi sosial yaitu kewajiban-kewajiban untuk membalas jasa kepada orang lain yang telah membantunya sebagai wujud rasa terima kasih. Fakta ini sesuai dengan teorinya (Bourdieu, 1986) bahwa dalam hubungan sosial seperti persahabatan terdapat mandat yang disebut "kredit" yang harus dibayar kembali sebagai balas jasa (*utang budi*).

Koneksi

Dimensi keempat dari variabel modal sosial adalah koneksi. Dalam penelitian ini, dimensi koneksi merupakan dimensi terkuat membentuk variabel modal sosial karena memiliki loading faktor terbesar yaitu 0,873. Koneksi dalam penelitian ini diartikan sebagai hubungan (kontak pribadi) dengan berbagai orang atau organisasi sehingga dapat saling mengenal, mempercayai, dan bekerja sama serta bertukar informasi. Berdasarkan bobot loading, indikator yang tertinggi adalah kontak pribadi dengan seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi, yaitu sebesar 0,931. Fakta ini menunjukkan bahwa dengan melakukan kontak pribadi dengan seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi, misalnya melakukan silaturahmi, akan mendapatkan manfaat berupa akses informasi strategis yang berkaitan dengan karir, dukungan karir, dan proteksi karir. Hal ini karena seseorang yang posisinya lebih tinggi memiliki otoritas atau wewenang yang lebih besar, memberikan perspektif yang lebih tinggi atas isu-isu yang relevan dengan organisasi, akses yang lebih dekat dengan seseorang yang memiliki otoritas pembuatan keputusan formal dalam mengalokasikan sumberdaya organisasi. Dengan melakukan kontak pribadi dengan seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi, akan mendapatkan peluang penugasan yang lebih menantang dan nasehat karir sehingga pada gilirannya karirnya akan meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari analisis deskriptif disimpulkan bahwa manajer memiliki modal sosial yang dapat dikategorikan tinggi. Dimensi kepercayaan memiliki skor rata-rata tertinggi, kemudian dimensi klik sosial, koneksi, dan norma timbal balik. Sedangkan pada variabel kesuksesan karir tergolong sedang, dan dimensi kesuksesan hirarki memiliki skor

rata tertinggi, kemudian kepuasan karir, dan kesuksesan finansial.

Berdasar analisis SEM, disimpulkan bahwa modal sosial berpengaruh secara positif terhadap kesuksesan karir manajer. Hal ini menunjukkan bahwa manajer yang memiliki modal sosial yang baik akan memiliki karir yang lebih baik dalam arti kesuksesan karir finansial, kesuksesan karir hirarki, maupun kepuasan karir.

Saran

Bagi manajer BUMN, memiliki modal sosial yang baik adalah sangat penting terhadap kesuksesan karirnya sehingga manajer seharusnya membangun modal sosial melalui keanggotaan dalam suatu klik sosial, menjaga kepercayaan, menjunjung tinggi norma timbal balik, dan membangun koneksi (*social network*).

Bagi peneliti, model modal sosial ini perlu dikembangkan lebih lanjut menjadi lebih optimal dengan memasukkan variabel kontrol seperti *human capital* dan variabel demografi, serta mengkaji variabel antese-dan dari modal sosial.

DAFTAR RUJUKAN

- Becker, G. S. 1993. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bordieu, P. 1986. The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241-258, New york: Greenwood.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition..* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement): S95-S120.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Company*, Cambridge: Harvard University Press.
- Cox, T., & Harqualil, C. 1991. Career path and career success in the early career stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 39: 54-75.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London: Hamish Hamilton.
- Gattiker, U.E., & Larwood, L. 1988. Predictors for manager's career mobility, success and satisfaction. *Human Relations*, 41: 363-591.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Greenhaus, J. 1987. *Career Management*. New York: The Dryden Press.
- Jaskolka, G., Beyer, J., & Trice, H. 1985. Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26: 189-205.
- Lin, N. 1990. Social resources and social mobility: A structural theory of status attainment. In R. L. Breiger (Ed.), *Social mobility and structure*: 247-271. New York: Cambridge University Press.
- Peluchette, J.V.E., & Jeanquart, S. 2000. Professional' use of different mentor sources at various career stages: Implications for career success. *The Journal of Social Psychology*, 140(5): 549-564.
- Putnam, R. D. 1993. The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*. Vol.4, No. 13.
- Seibert, Scott E., Kraimer, Maria L., & Liden, Robert C. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44:219-237.